

After 20 years of Digital Strategies in Morocco: Achievements and Challenges Through the Analysis of International Indicators

Chaimaa Idaomar¹, Achraf Ben kiran², Khalid Chafik³

¹PhD Student

²Professor, Public Law and Political Science Department, Mohamed First University, Morocco

³Professor, Management and Information Systems Research Team, Abdelmalek Essaadi University, Morocco

Abstract

Morocco took early steps in adopting new technologies as early as the 1990s under the 1993-1997 telecom programs, aiming to lead the country toward an Information Society and Knowledge Economy. National reforms were planned between 2002 and 2025 to actualize this commitment. This study analyzes Morocco's digital strategies and their impact on online services, using four international indicators, including those from the UN and OECD, to assess e-government development. It reveals a slow and mixed progression, marked by significant boosts during the implementation of the "Maroc Numeric 2013" strategy and amid the COVID-19 pandemic. Despite efforts to simplify 112 procedures and publish 751 others on www.service-public.ma, however, it was noted that the application of these provisions is not rigorously monitored by the organisations concerned.

The objective of this study is to undertake an analytical research on the achievements and challenges of e-government in Morocco during various implemented digital strategies. The study period covers the period from 2003 to 2023, enabling us to analyze and provide answers to the central question: What concrete benefits can be seen in the progress of Moroccan e-government after 20 years of successive digital strategies?

Keywords: E-government in Morocco, Digital strategies, Digital transition.

1. Introduction

La modernisation de l'administration publique, en particulier le développement de l'administration électronique, a été un objectif central du Maroc depuis les années 2000 dans le cadre de ses stratégies de réforme administrative. Cependant, ce processus n'a pas été suffisamment structuré ni piloté au moyen de plans d'action cohérents. En 2023, le taux de digitalisation de l'administration publique marocaine demeure relativement bas, avec seulement 30 % des procédures administratives effectuées en ligne. Des défis tels que la résistance au changement, le manque de formation et de compétences en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que la faible utilisation des services en ligne par les citoyens, risquent de compromettre les ambitions numériques du pays. Il est important de noter que l'adoption des nouvelles technologies par les citoyens est un élément clé de la transformation numérique (Reychav et Weisberg, 2021).

Le portail www.service-public.ma, avec un total de 150 000 visites mensuelles, affiche des performances nettement inférieures à celles de portails équivalents qui, dans certains pays, servent de points d'entrée uniques pour l'information officielle. À titre de comparaison, le portail www.gov.uk du Royaume-Uni enregistre 75 millions de visites par mois, selon la Cour des comptes (2019).

L'institutionnalisation croissante de l'open data par les gouvernements a pris du temps, et ce n'est qu'en 2018 que le Maroc a adopté la loi n°31-13 sur le droit d'accès à l'information. Bien que l'ouverture des données soit un concept qui englobe non seulement le gouvernement central mais aussi les collectivités territoriales, qui détiennent des données potentiellement précieuses pour les utilisateurs, il n'existe toujours pas d'initiatives d'ouverture de données à ce niveau au Maroc.

Ainsi, le Maroc a adopté plusieurs stratégies numériques au fil du temps, comprenant le plan quinquennal 1999-2003, l'e-Maroc 2010, la stratégie Maroc Numérique 2013, la stratégie Maroc Digital 2020, le plan national de la réforme de l'administration 2018-2021, et enfin le plan de développement du digital 2021-2025. Ce dernier vise la transformation structurelle de l'administration sur les plans organisationnel, managérial, numérique et éthique. L'objectif commun de ces stratégies est de propulser le Maroc vers le statut de « Smart Nation », supposée être un catalyseur du développement humain.

Cependant, les résultats de ces programmes ne correspondent pas systématiquement aux objectifs escomptés. Les mises en œuvre ont souvent été confrontées à des défis et des difficultés significatifs, notamment l'absence d'une vision intégrée dès le départ, une culture digitale assez limitée parmi les citoyens, en plus de la fracture numérique en milieu rural, des infrastructures limitées, et un cadre réglementaire faible. Ces obstacles entravent l'intégration complète du Maroc dans l'ère digitale.

Au Maroc, la généralisation de l'usage du mobile s'est accélérée, passant de 31% en 2014 (à la fin de la stratégie Maroc Numérique 2013) à plus de 93% en 2017. Parmi les utilisateurs de téléphonie mobile, 73% possèdent des smartphones. Les « réseaux sociaux » continuent de dominer les préférences des internautes, avec un taux dépassant 80% depuis plus de cinq ans. Concernant le « Gouvernement et administration », en 2017 (pleine ère de la stratégie 2020), 12% des internautes ont utilisé internet pour obtenir des informations auprès des administrations publiques, tandis que 11% ont interagi avec celles-ci. Le marché du mobile au Maroc compte actuellement 22 millions d'abonnés, avec une connectivité internet mobile atteignant 94%. Cependant, les connexions ADSL ne représentent que moins de 7%, et les autres types de connexions seulement 0,1%. Notamment, le marché de l'ADSL, avec 1,23 million d'abonnés, est détenu à hauteur de 99,98% par IAM.

Ces statistiques soulignent que les avancées en matière de technologies, en dehors du mobile, ne connaissent pas le même niveau d'évolution, de concurrence, et de promotion. En effet, la "Stratégie numérique 2020" a pour objectif de positionner le Maroc parmi les trois pays les plus performants de la zone Moyen-Orient-Afrique en termes d'infrastructures et d'environnement d'affaires liés au numérique.

Malgré les efforts déployés par les gouvernements successifs pour étendre les services en ligne et mettre en œuvre de nouveaux projets d'e-gouvernement dans le cadre de diverses stratégies, les résultats restent en deçà des objectifs fixés. En 2023, sur les 107 projets e-Gov prévus dans le cadre de la stratégie numérique 2020, 69 sont opérationnels, 09 sont en cours de réalisation, 15 en cours de généralisation, et 29 ne sont pas encore en exécution. Les enquêtes de l'Organisation des Nations Unies sur l'e-gouvernement indiquent également une régression de l'indice relatif aux services en ligne, marquant une baisse du classement du Maroc depuis 2014 (Jadda et al., 2022).

Quel est donc le bilan global de ces stratégies numériques, et comment se positionne actuellement l'e-gouvernement au Maroc? Pourquoi l'évolution vers une administration numérique est-elle si lente, et

pourquoi le nombre de sites e-Gov demeure-t-il limité? C'est dans l'optique de répondre à ces interrogations que nous avons entrepris cette analyse chiffrée à partir de 20 rapports, documents et articles soigneusement sélectionnés parmi plus de 150 références consultées.

Dans cette démarche, l'objectif de notre recherche est d'identifier les points forts et les lacunes des stratégies déployées pour la numérisation des administrations publiques au Maroc. En d'autres termes, la problématique qui se pose est : Comment les objectifs des stratégies nationales en numérisation durant les 20 dernières années se répercutent sur le développement du système e-gov marocain?

Pour traiter cette problématique, notre démarche se divise en plusieurs sections. Tout d'abord, nous proposons une revue de littérature portant sur les concepts clés liés à la transition numérique au Maroc. Cette section vise à fournir un aperçu de l'état actuel de la numérisation dans le pays. Ensuite, nous abordons la méthodologie utilisée pour la collecte de données, détaillant notre approche dans la recherche d'informations pertinentes pour notre objet d'étude. Dans la partie suivante, nous présentons une synthèse des résultats obtenus au cours de notre exploration théorique, illustrée à l'aide de chiffres et de graphiques. Cette analyse sera accompagnée de discussions visant à mettre en lumière les raisons du retard constaté dans les programmes d'e-Gouvernement au Maroc. Enfin, nous formulons des recommandations jugées pertinentes pour impulser ce projet ambitieux vers une trajectoire plus favorable.

2. Cadre théorique

2.1. Les concepts : Gouvernance, e-Gouvernance et e-gouvernement (e-gov)

La gouvernance désigne les structures et processus qui dirigent, contrôlent et réglementent une organisation, visant à atteindre ses objectifs et répondre aux attentes des parties prenantes (OCDE, 199)¹. Le gouvernement qui utilise les Technologies de l'Information pour fournir des services est appelé e-gouvernement (Abunadi et Alqahtani, 2019). Il s'agit de l'application des outils numériques pour assurer le fonctionnement gouvernemental. L'e-gouvernance vise à soutenir la collaboration entre le gouvernement, les citoyens et les entreprises. (Lim et al., 2013).

2.2. La numérisation

La numérisation, premier stade de la transformation digitale, implique la conversion de documents et d'informations en format numérique. Elle simplifie la gestion de l'information, diminue les coûts de stockage et de transport des documents, et accroît l'accessibilité et la disponibilité des données (Chesbrough, 2010).

2.3. La digitalisation

La digitalisation est parfois employée de manière interchangeable avec la numérisation ou la transformation digitale, bien que certains auteurs la considèrent comme un processus plus spécifique axé sur l'utilisation des données pour optimiser la prise de décision (Brink et al., 2021). Dans le cadre de l'administration publique, la digitalisation favorise une gestion plus efficace des ressources et une amélioration de la qualité des services (Taouabit et al., 2023).

2.4. La transformation numérique

La transformation numérique va au-delà d'une simple numérisation des ressources pour générer des

¹ OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). (1999). Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE. Disponible à l'adresse : <https://www.oecd.org/fr/daf/fin/entreprises-et-marches/Principesgouvernementdentreprise-franaismars2015.pdf>

résultats en valeur et en revenus étant créés à partir d'actifs numériques (Reis et al., 2018). La transformation numérique de l'administration marocaine constitue depuis l'introduction de l'internet au Maroc en 1995 une orientation gouvernementale qui cible à simplifier la complexité organisationnelle en passant de l'administration bureaucratique à l'administration interactive censée satisfaire les citoyens de plus en plus exigeants et informés sur leurs droits et obligations (Benlahmar et al., 2021).

2.5. La transformation digitale

La transformation digitale est souvent confondu avec la transformation numérique, mais il s'agit en fait d'un concept plus large qui englobe la transformation numérique, et va au-delà (Selon Manyika et al. 2015).

La numérisation transforme des formats non numériques en formats numériques, facilitant ainsi la digitalisation, qui automatise les processus à l'aide des systèmes d'information. La transformation digitale, troisième niveau, intègre la numérisation et la digitalisation, induisant un changement stratégique dans la conception du travail (Lachvajderova et Kadarova, 2021).

2.6. Société digitale

Pour devenir une société digitale, il est essentiel d'harmoniser les aspects matériels tels que l'infrastructure et les investissements (« Hard ») avec des éléments immatériels comme l'éducation, le contenu et la vision (« Soft »)². Cela nécessite des politiques de soutien ciblées, des capacités technologiques solides au sein des institutions, qu'elles soient publiques ou privées, et la disponibilité de talents pour stimuler cette transformation.

2.7. Historique et état des lieux de la numérisation au Maroc

Au cours des dernières décennies, le Maroc a connu une évolution significative dans le domaine technologique, impulsée par une volonté politique des autorités nationales. Le projet pilote de l'e-Fès, lancé au début des années 2000 pour moderniser les services de l'État Civil, a démontré que l'utilisation des technologies digitales au sein des institutions gouvernementales locales est un moyen efficace de répondre aux besoins locaux et d'améliorer la gouvernance. Cela indique que la notion de transformation numérique au Maroc existe depuis un certain temps, même si elle progresse lentement (Patel et McCarthy, 2000).

Tableau 1 : Chronologie des principaux programmes et stratégies numérique durant ces deux dernières décennies

Plan ou programme numérique stratégique	Année ou période
Mise en œuvre de l'e-Fès des Bureaux de l'État Civil axés sur les citoyens	2000
Obtention de 8 licences satellitaires	2001
Programme national de l'Administration électronique	2002-2005
Vision de développement du secteur des télécommunications	2004-2008
Cyber-stratégie nationale E-Maroc	2005-2010
Plan Maroc Numeric 2013	2009_2013
La stratégie Maroc Digital 2020	2014-2020

² Report Society and SDGs (2020), (Date de consultation: Décembre 2023), The Evolution of ESG Investment, Realization of Society 5.0, and Achievement of SDGs - Promotion of Investment in Problem - Solving Innovation. En ligne https://www.gpif.go.jp/en/investment/Report_Society_and_SDGs_en.pdf

L'Agence de Développement du Digital (ADD) et orientations générales pour le développement du digital à l'horizon 2025	2021-2025
--	-----------

Source : Auteurs

3. Méthodologie

3.1. Collecte des données bibliographiques

Dans notre enquête, la première étape consistait à recueillir des informations à partir de documents existants sur le sujet de recherche, tels que des sites Web officiels, des bilans de transition, des rapports d'activités et des articles de recherche. Nous avons consulté les documents officiels produits par des organisations nationales et internationales impliquées dans l'e-gouvernement au Maroc, notamment le Département de la Réforme de l'Administration, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Économie Verte et Numérique, le Programme e-gouvernement du Royaume du Maroc, l'Agence de Développement du Digital, l'Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications, la Cour des comptes et l'Organisation des Nations Unies.

Les mots-clés utilisés pour la recherche dans différents moteurs spécialisés étaient : « Public administrations », « e-government au Maroc », « stratégies numériques au Maroc », « e-services Moroccan administrations », « e-government evaluation », « e-government maturity ». Lors de la première recherche, de nombreux articles ont été identifiés, provenant de diverses bases de données et éditeurs. Cependant, il est important de noter que les articles spécifiquement axés sur les stratégies numériques et l'administration marocaine étaient relativement limités.

Les moteurs de recherche principalement sollicités comprennent Google Scholar, Science Direct, Elsevier, ABI/Inform Global – Proquest, ResearchGate, Cairn.info, Academia.edu, Scopus, entre autres. L'objectif de cette étape de dépistage est de sélectionner des documents pertinents alignés avec notre thématique. Nous avons rassemblé des articles de revues en ligne provenant de bases de données de grande envergure, généralement publiés entre 2000 et 2023. Les articles datant d'avant 2000 ont été retenus uniquement s'ils présentaient des données pertinentes et en l'absence d'autres opportunités.

Dans cette étude, deux critères d'inclusion ont été appliqués : les rapports des organisations publiques marocaines et ceux des organismes internationaux auxquels le Maroc est officiellement adhérent ont été privilégiés en premier lieu. Le second critère a inclus les publications de la dernière décennie.

Au départ, un total de 340 articles a été considéré. Dans la phase suivante de sélection, le titre, le résumé et les mots-clés ont été examinés, permettant de réduire la liste à 150 articles et rapports. Au final, 20 références ont été retenues après une analyse approfondie de leur texte intégral.

Suite à cette sélection, les données spécifiques à l'e-gouvernement, aux programmes, aux plans et aux stratégies numériques du Maroc, ainsi qu'aux services publics en ligne, ont été extraites. L'analyse a mis particulièrement l'accent sur les forces, les réalisations et les défis de l'administration publique marocaine dans son processus de numérisation.

3.2. Collecte de données quantitatives

3.2.1. Les indicateurs de l'ONU pour mesures d'e-gouvernement d'un pays

Ce sont trois indicateurs quantitatifs qui reflètent la volonté politique ainsi que les compétences administratives et techniques d'un pays en matière de développement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour la mise en œuvre des services électroniques en ligne. (NU, 2022)³.

³ UN E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government. 12th edition of the United Nations assessment of the digital government landscape across all 193 Member States. <https://desapublications.un.org/>

Il s’agit de:

L’indice d’infrastructure de télécommunication (IIT) : C'est un paramètre basé sur cinq indicateurs logistiques secondaires exprimés par tranche de 100 habitants, comprenant le nombre d'ordinateurs, d'internautes, de lignes téléphoniques, d'abonnements cellulaires mobiles et d'abonnés à des services à large bande fixes

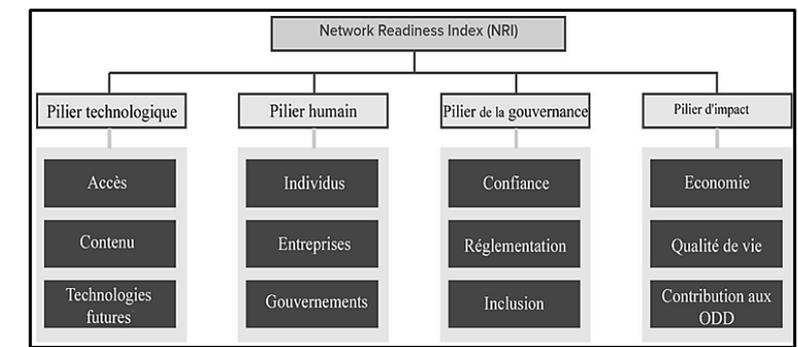
L’Indice du capital humain (ICH) : C’est un paramètre composé de 40 indicateurs comme le taux d’alphabétisation des adultes, taux brut de scolarisation, l’espérance des années d’études et la moyenne des années d’étude.

L’Indice de services en line (ISL) : Ce paramètre évalue la disponibilité des services en ligne pour les citoyens, les organisations publiques et privées. Il utilise des indicateurs pour évaluer la performance des pays en termes de digitalisation, en tenant compte des efforts déployés pour étendre l'utilisation des technologies numériques et des mises à jour méthodologiques des plateformes existantes (NU, 2022).

3.2.2. L’indice de préparation aux réseaux (The Networked Readiness Index : NRI)

C'est un modèle métrique qui reconnaît la prépondérance des technologies digitales aujourd'hui. Il intègre des technologies de la quatrième révolution industrielle telles que l'intelligence artificielle et l'internet des objets, ainsi que l'impact de la transformation digitale sur la réalisation des objectifs de développement durable. Le nouveau modèle NRI repose sur quatre paramètres : la Technologie, le Personnel, la Gouvernance et l'Impact, chacun étant composé de trois indices (Dutta et Lanvin, 2020) (Figure 1).

Figure1 : Schéma simplifié des composantes de l’indice de préparation aux réseaux (NRI)



Source: Dutta et Lanvin (2020)

3.3. Collecte de données qualitatives

3.3.1. Niveaux de maturation de services en ligne (e-service)

Il s’agit ici d’un modèle à cinq niveaux de maturité adopté par la Cour des comptes marocaines et qui reflète la façon dont les entreprises et les citoyens interagissent avec les services publics en ligne (Tableau 2):

Tableau 2 : Principales caractéristiques des 5 niveaux de maturité

Niveaux de maturité (Indicateur ⁴)	Principales caractéristiques
1. Informationnel	Informations en ligne sur les services publics
2. Interactionnel	Interactionnel à sens <u>unique</u> : téléchargement de formulaires.

1. Interactionnel à double sens	Traitement des formulaires en ligne, y compris authentification
2. Transactionnel	Traitement intégral en ligne : enregistrement, remise, et paiement.
3. Proactif automatisé	Délivrance automatique de certains services en fonction des spécificités.

3.3.2. L'indice de Compétitivité digitale (Digital Riser Index)

Cet indice met en évidence les efforts consentis par un État et son gouvernement dans la transformation digitale de leur pays. Il permet d'analyser en détail les domaines de numérisation prioritaires pour les décideurs. Deux paramètres clés de cet indice sont l'écosystème numérique et l'état d'esprit du Maroc par rapport à certains pays comparables. Le choix de ces paramètres vise à diversifier les sources d'information pour renforcer nos évaluations et conclusions.

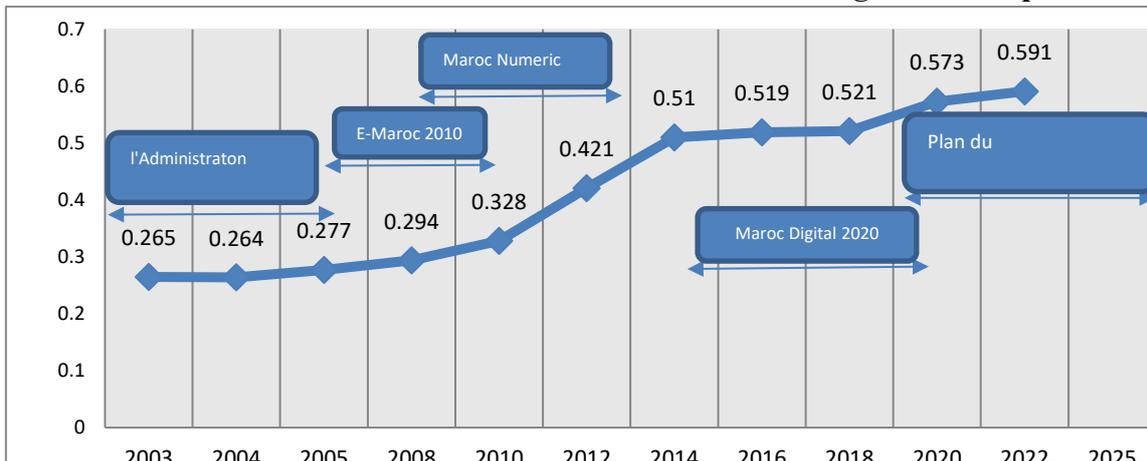
4. Résultats et Discussions

4.1. Bilans des stratégies numériques marocaines à base des indicateurs de l'ONU

Les trois indices, à savoir la Qualité des Services en Ligne (ISL), l'Infrastructure de Télécommunications (IIT), et le Capital Humain (ICH), sont combinés mathématiquement dans une moyenne pondérée de trois scores normalisés pour former l'indice global appelé « Indice de Développement de l'E-Gouvernement : IDEG ». Cet indice est calculé selon l'équation suivante : $IDEG = 1/3(ISL + IIT + ICH)$ (1), et représente une valeur variant entre 0 et 1.

Une évolution relativement dynamique du développement de l'e-gouvernement au Maroc est notée durant les années de la stratégie « Maroc numérique 2013 », où l'IDEG est passé de 0.328 à 0.510, soit un rendement de 36%. Cependant, l'objectif principal fixé pour cette stratégie, qui était d'atteindre un indice ONU de l'e-gouvernement de 0,8 en fin 2013, n'a pas été atteint, car cet indice n'était que de 0.5060 à la fin de la stratégie et reste à 0.591 en 2022. De plus, seuls 42 des 89 projets prévus ont été réalisés dans le cadre des services et projets e-Gov (Jadda et al., 2022). Le retard considérable par rapport aux objectifs prédéfinis pour la stratégie 2013 indique que seulement le tiers des objectifs ont été atteints (Bachar, 2022). Une stagnation inexplicable est à nouveau observée au cours des années de la stratégie « Maroc digital 2020 », comme le montre la Figure 2.

Figure 2 : Valeurs de l'indice «IDGE» durant les 20 ans des stratégies numériques du Maroc



Sources: Elaborer par les auteurs à partir des données de rapports des Nations Unies 2003- 2022

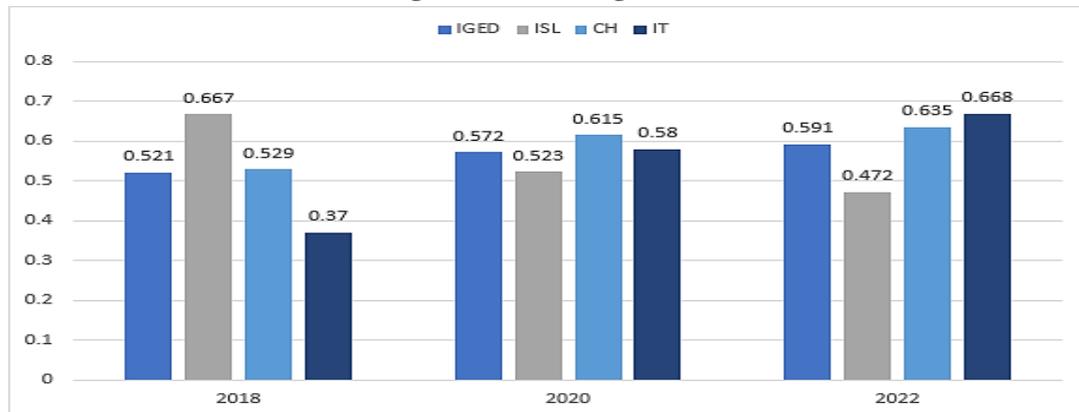
Cette relance insatisfaisante peut être attribuée au manque d'initiative et à la prédominance de la bureaucratie, caractéristiques courantes de l'administration publique classique dans les pays émergents comme le Maroc. Ces caractéristiques entravent souvent l'innovation et les changements radicaux nécessaires à la numérisation. Les contraintes organisationnelles et humaines, présentes dans tous les pays émergents, compromettent inévitablement les principes fondamentaux de l'administration publique en ligne, tels que l'efficacité, l'efficience et la transparence. Ces principes exigent du temps pour se concrétiser en résultats concrets au sein de l'administration classique, qui est la cible de la numérisation. En analysant en détail les plans d'action des deux premières stratégies (2003-2009), il est apparu qu'un organe institutionnel officiellement chargé de coordonner l'ensemble des organisations publiques impliquées dans la numérisation faisait défaut. Chaque organisation a ainsi avancé en fonction de ses propres priorités et des ressources humaines et logistiques dont elle disposait, entravant ainsi le développement rapide de l'e-gouvernement au cours de ces stratégies nationales marocaines. De plus, la gestion des plans et programmes de numérisation au Maroc a été confiée à plusieurs départements ministériels successifs, ce qui a eu un impact négatif sur la mise en œuvre des projets et la capitalisation des expériences.

Mis à part la période de la stratégie « Maroc Numérique 2013 » de 2009 à 2013, qui a connu une évolution positive spectaculaire, les périodes antérieures et postérieures (2014-2022) – « Maroc Digital 2020 » et « Développement du Digital à l'horizon 2025 » – se caractérisent par une tendance généralement stationnaire. La légère amélioration de l'IDEG de 2020 à 2022 peut s'expliquer par l'impulsion numérique induite par la pandémie COVID-19, accompagnée des incitations obligatoires aux organisations publiques pour éviter les flux de papier et privilégier la numérisation. Comme pour de nombreux pays émergents, la crise sanitaire a conduit à des procédures de numérisation accélérées, assurant la continuité des activités des organismes publics et privés pendant la crise COVID-19 (Dutta et Lanvin, 2021).

L'analyse approfondie des différentes approches de ces résultats limités corrobore l'opinion des chercheurs Jadda et al. (2021a), indiquant que la conception des programmes numériques au sein des organisations publiques impacte les performances de l'e-gouvernement. Pour redresser la situation, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes et des règles de bonnes pratiques alignant les technologies digitales sur les grandes lignes des objectifs stratégiques, tout en optimisant la gestion des ressources, en gérant les risques liés à l'utilisation des systèmes d'information, et en stimulant les indices de performance des projets digitaux.

L'analyse de la stagnation des indices de l'IDEG pendant la stratégie « Maroc Digital 2020 » met en évidence la considérable régression de l'indice ISL (0.667 en 2018, 0.472 en 2022), malgré l'évolution positive des autres indices de l'IDEG, à savoir CH et IT (Figure 3).

Figure 3 : Représentation graphique des composantes de l'indice IDEG durant la période de la stratégie « Maroc Digital 2020 »



Sources: Elaborer par les auteurs à partir des données de rapports des Nations Unies 2003- 2022

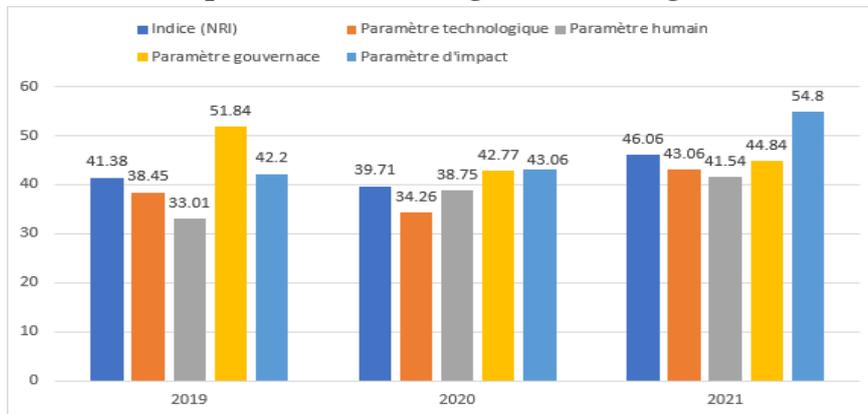
Par ailleurs, le Maroc a enregistré une régression inacceptable de son indice de services en ligne, le reléguant derrière la Tunisie et d'autres pays émergents dans le classement mondial du développement de l'e-gouvernement, malgré des efforts déployés dans l'infrastructure des télécommunications (Idaomar et Chafik, 2023). Une étude approfondie spécifique menée par la Cour des comptes sur les services en ligne (ISL), censés faciliter les interactions entre les utilisateurs et les fournisseurs de services, a révélé que sur 48 services considérés comme essentiels, seuls 40% (soit 19 sur 48) sont accessibles en ligne (Cour des comptes, 2019).

Il est évident que l'un des objectifs de la mise en œuvre de l'e-gouvernement est d'aider les gouvernements à fournir des services et à faciliter l'interaction avec les citoyens, les entreprises et d'autres organismes gouvernementaux (Guiderdoni, 2009). Cependant, tout projet et programme peuvent connaître des succès et des échecs en raison de diverses raisons qui varient selon le contexte. L'une des conséquences les plus difficiles de l'échec d'un projet d'e-gouvernement est la perte de notoriété, de crédibilité et de confiance des acteurs impliqués dans la promotion de l'e-gouvernement en tant que moyen de moderniser le secteur public (Heeks, 2006).

4.2. Bilans des stratégies numériques marocaines à base du nouveau indice NRI (The Networked Readiness Index) international

Depuis 2001, le Forum économique mondial publie des indices mesurant la digitalisation à l'échelle internationale. Le nouveau modèle de l'indice de préparation aux réseaux offre une visualisation détaillée de nombreux paramètres ou sous-indicateurs liés à l'évolution de la maturité de la digitalisation d'un pays. Dans ce contexte, nous nous concentrons sur ceux qui sont similaires aux indices des Nations Unies (NU) pour aligner nos discussions. Notre analyse se limite ici aux années centrales de la période de la stratégie « Maroc Digital 2020 » afin de discuter plus en détail des arguments avancés ci-dessus. Tant l'indice NRI global que les sous-indices qui le composent montrent globalement une amélioration en 2021, concordant généralement avec l'amélioration légèrement illustrée précédemment dans les figures 2 et 3. Il y a une augmentation notable des paramètres technologiques (34.3 en 2020 ; 43.1 en 2021), suivie des paramètres d'impact (43.1 en 2020 ; 54.8 en 2021). Cependant, on observe une diminution marquée des paramètres de la gouvernance (51.8 en 2019 ; 42.7 en 2021, soit une évolution de -0.135%), comme le montre la figure 4.

Figure 4 : Représentation graphique des valeurs de l'indice NRI et de certains de ses sous indices durant la période de la stratégie « Maroc digital 2020 »



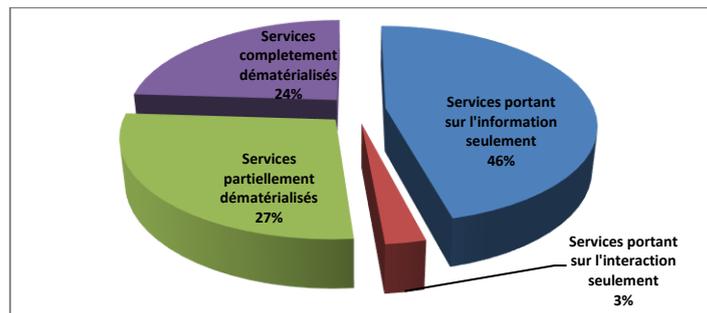
Sources: Elaborer par les auteurs à partir des données de Dutta et Lanvin (2021)

L'analyse de l'impact des programmes de la stratégie « Maroc Digital 2020 » sur la maturité digitale du Maroc révèle une évolution modeste de l'ensemble des quatre principaux paramètres identifiés. Cette observation concorde généralement avec la tendance globale déduite des trois indicateurs de l'indice d'e-gouvernement des Nations Unies.

4.3. Bilans des stratégies numériques marocaines à base des niveaux de maturation de services en ligne

Lorsque l'on parle de maturité, cela sous-entend que le processus de développement des pratiques a atteint son terme. En 2019, le Ministère de la Réforme de l'Administration et de la Fonction Publique (MRAFP) marocain a élaboré un "référentiel des services administratifs" conforme au tableau 2 ci-dessus, permettant l'évaluation du niveau de maturité électronique des services administratifs au Maroc. L'application de ce référentiel par le MRAFP à une étude portant sur 453 services répartis dans 87 organisations publiques a donné lieu aux résultats présentés dans la figure 5.

Figure 5 : Répartition en % des 4 niveaux de maturité des services électroniques marocains



Sources: Elaborer par les auteurs à partir des données du MRAFP, 2019

En 2019, avec l'achèvement des programmes liés à l'exécution des trois stratégies et en pleine mise en œuvre de la quatrième stratégie, seulement 24 % des services étaient entièrement dématérialisés, tandis que 46 % se situaient encore au niveau 1 de maturité, se limitant à fournir uniquement des informations aux utilisateurs.

Le maintien à 24 % des services au niveau 4 en 2019 indique que l'arrêt du développement de l'indice d'e-gouvernement en 2014 (figure 2) ne correspond pas à une saturation du processus, car la

dématisation des services est loin d'être généralisée. Il s'agit simplement de la limite maximale du rendement que peuvent atteindre les programmes de la stratégie 2013.

Les 46 % des services au niveau 1 reflètent un déficit important en matière de dématérialisation des procédures administratives. Au cours de la succession des quatre stratégies numériques, aucune priorisation des services à dématérialiser n'a été effectuée, en se basant sur des critères bien définis tels que l'importance pour l'utilisateur ou l'impact potentiel de leur dématérialisation sur l'efficacité et l'efficience de l'administration. Ceci concorde avec les recommandations du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE), soulignant la nécessité de réorienter et d'accélérer les stratégies e-Gov, ainsi que de généraliser le recours à la dématérialisation des procédures.

La Cour des Comptes a également mis en lumière des défis de gouvernance liés aux résultats insuffisants des stratégies numériques sur l'e-gouvernement, notamment des rôles peu clarifiés des organes de gouvernance, un suivi faible de la réforme du cadre de gouvernance de l'économie numérique, un suivi limité de la qualité des services en ligne destinés aux citoyens, et une ouverture insuffisante des données publiques.

De plus, l'analyse de la maturité globale des administrations, basée sur une grille similaire à quatre niveaux ("démarrage", "émergence", "en transition" et "transformationnel"), a conclu que les administrations publiques en ligne sont en phase d'"émergence", tandis que les entreprises sont en phase de transition, voire de pleine transformation.

4.4. Bilans des stratégies numériques marocaines à base de l'indice de Compétitivité digitale (Digital Riser Index)

Nous nous penchons ici sur les valeurs de l'indice Digital Readiness Index pour l'année 2020, supposée représenter une année capitalisant les progrès de la transition numérique au Maroc suite à la mise en œuvre des programmes et projets des quatre stratégies fondamentales. Cet indice compare les valeurs de progrès numériques sélectionnées avec celles des pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) partageant des similitudes politiques et socioéconomiques avec le Maroc, selon un rapport qui évalue le progrès numérique de 140 pays dans le monde.

D'après ce rapport, le Maroc se classe en 4ème position, après l'Arabie Saoudite, l'Algérie et l'Égypte, en termes d'écosystème numérique et d'état d'esprit envers la numérisation (Tableau 4). Les données de cet indice Digital Readiness Index proviennent d'études réalisées par des institutions mondiales de renom telles que le Forum Économique Mondial, la Banque mondiale, les Nations Unies, l'Organisation mondiale de la Santé et l'Organisation internationale du Travail. Cette étude détaille la classification du Maroc dans la catégorie des « challengers », désignant les pays enregistrant des niveaux de progression relativement faibles dans le domaine numérique mais déployant tous les moyens nécessaires pour combler leur retard.

Tableau 4 : Valeurs de Digital Readiness Index et classement du Maroc parmi certains pays de MENA

Pays	IDR	Classement	Pays	IDR	Classement
Arabie Saoudite	+149	1	Qatar	54	6
Algérie	+135	2	Tunisie	+24	7
Egypte	+114	3	Yémen	-8	8
Maroc	+99	4	Jordanie	-9	9

Kuwait	+91	5	Leben	-157	10
--------	-----	---	-------	------	----

Sources: Elaborer par les auteurs à partir des données du rapport⁴ sur l'engagement digital (Digital Risers 2020)

Conclusion

Le Maroc a formulé des perspectives stratégiques ambitieuses en matière de systèmes e-gouvernement depuis plus de deux décennies, visant à faciliter l'accès des citoyens aux services publics et à promouvoir une bonne gouvernance. Cependant, l'implémentation de ces stratégies soulève des interrogations qui nécessitent une évaluation scientifique neutre basée sur des indicateurs généralement utilisés par les institutions officielles spécialisées dans ce domaine.

Bien que certains services en ligne aient enregistré une évolution positive, tels que les déclarations en ligne d'impôts, les déclarations de douane et les services liés à la conservation foncière, d'autres projets cruciaux pour les usagers n'ont pas atteint les objectifs escomptés. Un exemple est le guichet électronique de commande de documents administratifs, qui reste largement limité dans son utilisation jusqu'à ce jour.

En ce qui concerne la qualité des portails institutionnels, la Cour des comptes (2019) a souligné notamment le manque d'informations sur la dernière mise à jour des pages et l'absence de publication des données publiques dans des formats pratiquement exploitables.

Le Maroc fut lancé Plusieurs initiatives dont les cinq stratégies sujet de cette étude en vue d'accélérer la transformation numérique du pays et d'inscrire le Royaume dans une démarche de « Smart Nation ». A date d'aujourd'hui selon les quatre indicateurs généralement adoptés par des organismes internationaux qui s'intéressent à l'évolution d'e-gov, le bilan de 20 ans semble prédominer par une évolution lente et mitigée avec relativement une dynamique provisoire animée par la stratégie Maroc numérique 2013, puis une deuxième encore plus brève stimulée par la pandémie COVID19.

Malgré les efforts considérables déployés par les instances gouvernementales pour relancer le chantier numérique à travers la stratégie « Maroc numérique 2013 », suite à sa stagnation lors des deux stratégies précédentes (2003-2009), les résultats demeurent en deçà des ambitions nationales. Ils n'ont pas réussi à instaurer une croissance continue, et le développement revient rapidement à une évolution stagnante dès la conclusion des projets de cette stratégie en 2014.

Il est impératif que le développement de l'e-gouvernement marocain intègre des outils et des indicateurs permettant un suivi continu de la mise en œuvre des stratégies, plutôt que de se limiter à des évaluations post-exécution. Les programmes et projets doivent être conçus en tenant compte de la complémentarité avec les initiatives des autres stratégies, garantissant ainsi une capitalisation des acquis et une progression linéaire du processus d'e-gouvernement.

La disponibilité limitée de ces mesures, ainsi que le manque d'enquêtes de satisfaction des usagers dans leurs interactions avec l'administration, rendent complexe toute évaluation de l'avancement des divers programmes, de leur impact, et compliquent l'identification des priorités et des attentes des usagers dans le but d'améliorer constamment les services fournis

Il est manifeste que la numérisation n'est pas une tendance éphémère, mais plutôt une nécessité cruciale pour le travail et le développement. Dans cette optique, le Maroc doit réévaluer, réorienter et repenser les obstacles et les lacunes apparus dans le modèle de développement actuel, en construisant un nouveau

⁴ Digital Quality of Life Index 2020. (Date de consultation : 12 Décembre 2020). En ligne : <https://surfshark.com/dql2020-slides.pdf>

modèle mieux adapté aux évolutions sanitaires, technologiques et au contexte économique. Cela nécessitera la mobilisation de toutes les composantes de la société.

Dans une perspective d'avenir, le Maroc doit renforcer l'avancement mitigé de son e-gouvernement en repensant la gouvernance globale de ses stratégies numériques, en particulier en harmonisant les relations entre l'Agence de développement du digital (ADD) et les différents départements centraux impliqués dans le pilotage de la transition numérique. Il est également crucial de placer le citoyen au centre des services publics, en concentrant les efforts sur les services électroniques les plus demandés. À cet effet, il convient de revoir les outils de communication autour des services en ligne, en mettant l'accent sur le portail "service-public.ma". Il est essentiel que son contenu soit exhaustif, fiable et régulièrement actualisé, et d'étudier la possibilité de le transformer en un point d'entrée unique pour l'ensemble des services en ligne au niveau national, suivant la pratique des pays avancés dans le domaine de l'e-gouvernement.

Références

1. Abunadi, I. et Alqahtani, F. (2019). "Sociotechnical Factors in the Endorsement of Governmental ETransactions", *Journal of Global Information Management*, 27(3). <https://doi.org/10.4018/JGIM.2019070103>.
2. Alaoui, M., Habboub, F., & Elabbas, M. (2021), "How digital transformation is revolutionizing healthcare: a systematic literature review", *Journal of Medical Systems*, 45(5), 1-15.
3. Bachar, A., 2022, "A l'ère de la digitalisation : Le Maroc, une smart nation en loading". ISSN 2605-6496, *Journal of the Geopolitics and Geostrategic Intelligence*, Vol. 3, No°3, pp 319-336.
4. Benlahmar, H., Bendriss, A., El Khattabi, Y., & Rachik, M. (2021), "The Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Work-Life Balance and Employee Performance", *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 16- 31.
5. Bounfour, A. (2017), "Transformation numérique et maturité des entreprises et administrations marocaines ". IRES.
6. Bouzidi, O., El Abbassi, A., El Hazzat, M., & Kettani, O. (2021), "Factors affecting the adoption of internet banking in Morocco: A fuzzy approach", *International Journal of Bank Marketing*, 39(2), 402-419.
7. Brink, J. A., Rosemann, M., & Korthaus, A. (2021), "Digital transformation frameworks: a systematic literature review", *Journal of Information Technology*, 36(1), 1-38.
8. Chaimaa, I., & Khalid, C. (2023), "Analyse des Critères d'Evaluation des Systèmes e-gouvernement au Maroc: Etude Comparative à l'Echelle Internationale", *European Scientific Journal*, ESJ, 19(29), 37. <https://doi.org/10.19044/esj.2023.v19n29p37>.
9. Chesbrough, H. (2010), "Business model innovation: opportunities and barriers", *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
10. Dutta, S., & Lanvin, B. (2019), "The Network Readiness Index 2019: Towards a Future Ready Society", *Portulans Institute*, WITSA. <https://networkreadinessindex.org/wpcontent/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020-2.pdf>.
11. Dutta, S., & Lanvin, B. (2020), "The network readiness index 2020: accelerating digital transformation in a post-COVID global economy", *Portulans Institute*, WITSA: Washington, DC, USA.

<https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/10/NRI-2020-Final-Report-October2020.pdf> October 2020

12. Guiderdoni-Jourdain K. (2009), “ L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Usage Conception-Vision“, Thèse de Doctorat Business administration. Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.
13. Heeks, R. (2006, July), “Understanding and measuring eGovernment: international benchmarking studies“, In UNDESA workshop, E-participation and E-government: Understanding the present and creating the future. Budapest, Hungary, 27-28.
14. Jadda, S., Barka, H., & Acha, N. (2022), “L’efficacité de l’e-gouvernement : Condition sine qua non pour une bonne gouvernance“, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-1), 543-562. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6616981>.
15. Lachvajderova, L. & Kadarova, K. (2021), “Digitization, digitalization and digital transformation in industry - a systematic literature review“, Conference: 17th International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers. 298-309
16. Lim, Ai Ling, Masrom, Maslin & DIN, Sabariyah (2013), “E-government and e-governance concepts and constructs in the context of service delivery“, African Journal of Business Management, 3, vol. 7, no 28, p. 2817-2826.
17. Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H (2015), “Unlocking the potential of the Internet of Things“. McKinsey Global Institute.
18. Patel, K., & McCarthy, M. P. (2000), “Digital transformation: the essentials of e-business leadership“. McGraw-Hill Professional.
19. Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018), “Digital transformation: a literature review and guidelines for future research“, Trends and Advances in Information Systems and Technologies: Volume 16, 411-421.
20. Reyshav, I., & Weisberg, U. (2021), “A risk-management framework for ethical decision making in AI“, Nature Machine Intelligence, 3(4), 253-256.
21. Taouabit, O., Touhami, F., & Elmoukhtar, M. (2023), “Transformation digitale de l’administration publique au Maroc et son impact sur l’expérience utilisateur: Cas des services rendus aux notaires par l’Agence Nationale de la Conservation Foncière du Cadastre et de la Cartographie“, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 384-401.



Licensed under Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License